

会社で働く人々が成果  
(生産性や業績、創造性)

をあげるには、高い能力に加え、それを効果的に生かす旺盛なモチベーションが不可欠です。能力は、成長を促す経験とそこから学ぶ力で獲得されます。しかし陳腐化するため、学び続けることが求められます。

それに対してモチベーションは働く人々が「自らの職務上の目標に向かって意欲的に取り組んでいる状態」です。モチベーションには、個人間の違い(個人差)と個人内の変動という特徴があります。個人間の違いはモチベーションが高い人と低い人がいることを指し、個人内の変動は同じ個人でも様々な出来事に直面することで、モチベーションが変わりうることを意

## 考慮すべき2つの特徴

味します。職場のモチベーションを高い水準で保つには、この2つの特徴を考慮したモチベーション・マネジメントが求められます。

昨今の我が国は、働き方改革や人工知能(AI)技術の進展といった変化に直面しており、それらは働き方を変えようとしています。これまでも経営環境の変化によって働き方は変化し、モチベーションも影響を受けてきました。

1920年代、テイラーによる「科学的管理法」の時代には、モチベーションという概念は存在しませんでした。しかし、多くの労働者が組織という場でともに働くようになり、労働者のなかに仕事をしすぎないようにする怠惰な雰囲気が生まれたため、モチペーシ

ョンをマネジメントする必要性が生じました。

60年代の大量生産の時代では「分業化」が推し進められた副作用として「単調さ」が問題となり、意欲的に働くため職務の特徴に配慮するようになりました。

90年代中ごろから日本の会社ではモチベーションを刺激しようと成果主義が導入されました。しかし、短期的なモチベーションは醸成されたものの、長期的にメンタルヘルスに支障をきたす事例も発生しました。

本連載では働き方の変化がモチベーションにもたらす影響について、最新の知見を基に紹介します。

いけだ・ひろし 九州大学博士(心理学)。専門は産業・組織心理学

昨今、日本の多くの会社で「多忙化」が進んでいると言われます。団塊世代の大量退職に伴う人手不足を背景に、限られた人員で一定量の業務に取り組むどころか、複数の業務やプロジェクトに並行して取り組むマルチタスクに従事する人も少なくありません。

また、働き方改革で労働時間の適正化や残業時間の管理も厳しくなりました。業務量にゆとりがあれば働く人々にとつてありがたい制度として機能しますが、膨大な業務量を抱えているなかでは、多忙化に拍車をかけることとなります。さらにこの20年ほど「コミュニケーションツールとしてメールの活用が不可欠となり、便利さの代償としてその対応に割く時間も多くなる

## 人手不足が招く「多忙化」の影響

占めるようになりました。これらの働き方の変化に伴う多忙化は、働く人のモチベーションに2つの問題をもたらしています。

1つ目は、業務量の多さやマルチタスクは、働く人々の「認知資源」の多くを枯渇させます。認知資源とは私たちが考え、判断し、記憶するなどの情報処理に要するエネルギーを意味します。認知資源を十分に保有している時には頭がさえて瞬時に判断でき、創造的な発想も生み出しやすく、仕事にも意欲的です。しかし、認知資源が枯渇すると仕事の効率が悪化し、ミスやエラーを起しやすくなります。リフレッシュスペースを設けている会社もありますが、そうした場所で過ごす時間は認知資源を回復

させます。十分な睡眠も大きな役割を果たします。

2つ目は、マルチタスクは「注意残余」と呼ばれる現象を引き起こすことが最近の研究で分かっています。注意残余とは先に取り組んだ業務への意識を引きずることで、次の業務への意識や集中を阻害するものです。気持ちの切り替えを難しくさせている原因はここにあります。

これらの働き方の変化に対処するためにはタスク管理が求められます。より創造性や熟考を要する業務を認知資源が豊富な時間帯に取り組むことや、メールなどの対応もその都度対応すると注意残余を引き起こすため、決めた時間に対応するなど、タスクの計画的な遂行が必要となります。

IT（情報技術）化は私たちの働き方を劇的に変えました。パソコンは仕事に必要不可欠となり、会社の一人ひとりにはネットワーク上でつながっているものの、個別に仕事に取り組むことが増えました。個性化と呼ばれる現象です。

IT化は関係者とのコミュニケーションのあり方も変えました。対面の交流から電子媒体を介した交流に変わり、お互いの関係性が希薄になったとも指摘されています。同僚や他部署が成し遂げた仕事に対し、十分な関心を示さなくなるどころか、「当たり前」「当然のこと」と考えることも少なくありません。感謝の気持ち希薄化しているといっても良いでしょう。

会社の部署内外の人々と

## 「感謝する」ことの心理的効果

も円滑な交流を持ち、能動的かつ創造的な協力関係を生み出すため、「感謝」を取り入れた施策があります。サンクス（感謝）カードはよく知られていますが、導入した会社の多くは「感謝されること」に重きを置き、受け取ったカードの枚数を競い表彰するケースもあります。感謝されることは、自分の仕事が評価されていることを意味するた

め、承認欲求が満たされ感謝してくれた人に対して協力的に振る舞うようになりませんが、その対象は限定的です。なお、感謝されることに価値を置きすぎると、相手への協力が利己的になり、感謝されないとかえって不満を抱くことにもつながる危険性があるため気を付ける必要があります。

一方で、心理学の知見では「感謝されること」よりも、むしろ自ら「感謝すること」の方が広範囲で多くの効果をもたらすことが分かっています。「感謝すること」で精神的健康や幸福感が促されるだけでなく、顧客や同僚など相手の視点に立って物事を考えるようになり、周囲に積極的に協力するようになります。さらにその協力が職場内に波及し、結果として会社全体で協力関係を醸成することにつながります。各人が「感謝する」習慣を持つことが、組織力を高める大きな力を秘めているのです。

IT化で働き方が大きく変化しつつありますが、改めて顧客や上司、同僚に対して「感謝する」風土が会社に求められています。

AI（人工知能）の技術は、社会の様々なところで活用されようとしている。ロボティクスやあらゆるモノがインターネットにつながるIoTも普及しつつあります。英オックスフォード大学のマイケル・A・オズボーン准教授は、技術革新で多くの仕事が機械に代替されると予測し、未来の雇用のあり方に議論を巻き起こしました。

事務的業務や生産現場などは既にAIに代替されつつありますが、他方で人間が担う仕事のなかでも特に「感情」を伴う仕事が附加值を持つと予想されています。おもてなしの心での接客や、患者から丁寧な話を聞き不安を解消するなど、人間でないとできない仕事の割合が増える可能性

## AI時代は「感情労働」重要に

を秘めています。

こうした感情の統制が求められる仕事を社会学者のホックシールドは「感情労働」と呼びます。サービス業で意図的に笑顔を表出したり、クレーム処理業務で怒りを抑制して対応する仕事などです。感情労働を強いられ続けた人はストレスを抱え、バーンアウト（燃え尽き症候群）に陥る危険性があると、ホックシールドは警鐘を鳴らします。

しかし、感情労働に従事する全ての人が精神的負担を抱えているわけではありません。感情労働は自分が感じている感情とは異なり、仕事や場にふさわしい感情を表出する「表層演技」と、自分の感情を自分で体感し、望ましい感情に変化させようとする「深層

演技」に分類されます。表層演技は感情を押し殺したり、本来感じていない感情（笑顔など）を無理に表出し続けるため、精神的な負担も大きいと言えます。

他方、深層演技では期待される感情が本人の価値観や態度と一致していれば、ストレスどころかモチベーションの源にもなります。モチベーションは熱意や活気などの感情を含む心理的状態だからです。

働く人々の有する価値観を仕事で求められる感情と適合させるには、仕事への意義を感じる必要があります。自らの仕事が顧客や関係者に貢献している、という意義を持つことで、相手に表出する感情に意味が生まれ、仕事へのやりがいにもつながります。

オズボーン准教授による雇用の未来に関する論文で、私たちは「AI（人工知能）が仕事を奪うのではないか」という将来に対する漠然とした不安を覚えしました。その真偽はさておき、AIでの代替が難しいと指摘されるのが、新しいアイデアを生み出す創造性を要する仕事です。そのため多くの会社でチームで働く機会が増えてきています。

チームは特定の業務遂行のため他部門や他職種からメンバーが集結し、終了すれば解散する時限的な特徴を持ちます。プロジェクト・チームやワーキング・チームなどと呼ばれます。チームで働く強みは同僚との緊密な協力や連携で効率性が高められるだけでなく、互いの知識や考えをぶ

## チームの「共感」活力を伝染

つけ合うことで創造的なアイデアを生み出す点です。意思決定も多角的な視点からの確に判断できます。

チームで働く人々のモチベーションがお互いに伝わって行くという利点もあります。管理者から部下、同僚から同僚へとモチベーションが伝染していきます。

これをクロスオーバー効果とも呼びます。リーダーに求められる条件として情熱の重要性が指摘されますが、管理者の情熱などポジティブな感情や旺盛なモチベーションはチーム全体に伝染して波及します。

ただしモチベーションを引き下げる負の伝染にも留意が必要です。絶えず不満を漏らす人がいると、同じチームの人々のモチベーションは阻害され、チ

ーム全体が機能不全に陥りま

す。この現象を「腐ったり

ング効果」と呼びます。

では、どうすれば良好な

伝染を生み出すことができる

のでしょうか。その鍵は

「共感」です。共感とは他者

が感じている気持ちを自分

のこのように感じる「情

動的共感」とよく理解され

ますが、もう一つの重要な

側面に、目的や目標をチ

ームで自分事と捉える「認知

的共感」があります。認知

的共感がチームで醸成され

ると、活気あるモチベ

ーションを広げるための基盤の

役割を果たします。

チームにおいて認知的共

感を作り上げることで、リ

ーダーやメンバーの旺盛な

モチベーションは、チーム

全体により波及していくと

考えられます。

近年、政府が推進する「働き方改革」でテレワーク(在宅勤務)の制度が注目されています。テレ(tele、離れたところ)とワーク(work、働く)を組み合わせた造語で、情報通信技術を活用した場所にとらわれない働き方を指します。

生産年齢人口が減少していくなかで、この制度は育児や介護など制約を抱える個人の働く機会を守り、潜在的生産性の掘り起こしにつながると期待されています。また、その他の働く人々にとっても、スマートフォンやタブレット端末等の情報通信機器でクラウドやチャットツールを活用すれば、必ずしも会社にいなくても同等の仕事ができる環境が整うため、ワーク・ライフ・バランスの向上や仕

## 自律性問われるテレワーク

事への満足感にも肯定的な効果が期待できます。

しかし、テレワークをモチベーションの視点から考察すると、働く人々にとっ

てかつて以上に「個人の自律性」が問われるようになると言えます。昨今の働く現場では個業化が進んでいますが、上司や同僚と同じ

会社という場で仕事に取り組むことで、上司からの指示や激励など直接的な交流がモチベーションを鼓舞する役割を果たしています。同僚から刺激を受けてモチベーションが伝わることもありました。会社での他者との関わりが、本人の気持ちを引き締めてモチベーションを高める機会になっていたと言えます。

モチベーションは日々変動するため、常に高く維持することは至難の業と言えるでしょう。そのためモチベーションが落ち込んだときには自らを鼓舞し、状態が良いときにはそれを維持するセルフ・マネジメントの方法を構築することが今後の大きな課題と言えます。セルフ・マネジメントを支えるためのツールやアプリなども今後開発されていくことが期待されます。

ところが、テレワークでは会社との物理的な距離が

できるため、やる気を高める(モチベーションの伝わる)交流の機会を持つことが物理的に難しくなりま

働き方改革では高齢者（シニア）の就業支援も推進しています。高齢者雇用安定法の施行以降、再雇用や定年延長などの制度が整えられつつあり、知識と経験を持つシニアに大きな期待が寄せられています。

ところが、シニアを現役世代と同等にみるより「雇用保障」として導入している会社も少なくありません。背景には加齢とともに能力やモチベーションが低下する、というエイジズム（年齢差別や高齢者差別）があるようです。加齢でモチベーションは低下するのでしょうか。エビデンス（データに基づく科学的根拠）に基づきシニアの現状を理解する必要があります。

研究知見では、情報処理の早さや記憶力、学習意欲

## シニア活用 意義の再構築カギ

は加齢とともに低下しますが、知識や経験などの知性や興味・関心は上昇することが分かっています。

筆者による大企業を対象としたデータでも、管理職では職位が上がるにつれて達成へのモチベーションは上昇します。一方で管理職の有無を問わずにみると、加齢に伴い学習へのモチベーションは低下しますが、達成へのモチベーションは若手や中堅と比べ違いがありません。

これらの知見からシニアは現役世代と比べ、必ずしもモチベーションが減衰するとは言えません。しかし、現実には加齢とともに会社から求められる役割や職務は変化せざるを得ず、「シニア」と「環境」（職務や役割、制度）が適合するよ

うなマネジメントが必要だと筆者は見えています。

環境とは会社がシニアに付与する職務や役割、人事制度です。定年前と再雇用後の役割や処遇の変化がシニアの活力をそいでいる、との声も少なくありません。シニアを十分に生かす職務設計や人事制度構築の必要があるでしょう。

他方、シニアにとっても①与えられた仕事の意義を自分なりに捉え直す②職場での自らの存在意義を再構築する、ことが求められます。アイデンティティーの再構築とも言えます。

シニアという重要な資源を最大限活用するために、シニアと会社双方がこれまでの前提を見直し、新しい関係を再構築することが求められています。

# 働き方の変化とモチベーション ⑧

九州大学准教授 池田 浩

やさしい  
経済学

高度経済成長期は日本全体が右肩上がりで成長し、誰もが将来に明るい期待を持てました。終身雇用・年功序列の制度も働く人々に安心感をもたらし、会社への忠誠心につながりました。良好な職場関係も働く人々のモチベーションを引き上げる一因でした。

しかし、働き方改革における労働時間の適正化や柔軟な働き方の実現（テレワークや副業、シニア活用）は、いずれも「個の自律性」を問うと筆者は見ています。働く人々が自ら調整してモチベーションを高めることが求められますが、管理者によるモチベーション・マネジメントの重要性が増すと予想されます。テレワークでは働く人々と物理的な距離ができません

## リーダーシップの新しい形

が、管理者は彼（彼女）らを孤立させず、意欲的に仕事に取り組めるよう配慮する必要があります。シニア活用でも年齢的にも経験的にも上の人材を生かす働きかけが求められます。

管理者が指示・命令に終始しては、働く人々の自律性は奪われ、受け身になってしまいます。これからの新しい時代では、どのような新しいリーダーシップが求められるでしょうか。

自律的なモチベーションを引き出すうえで、サーバント・リーダーシップに関心が寄せられています。米AT&Tでマネジメント研究に従事したロバート・グリーンリーフが、1970年代に提唱した理論です。働く人々の成長を支援し、仕事の権限を委譲しながら

後方支援（奉仕）するリーダーシップといえます。

サーバント・リーダーシップの特徴は、部下の自律的なモチベーションを引き出せることです。そのため、働く人々が有する自律性と有能性、関係性の欲求を満たす必要がありますが、サーバント・リーダーシップが意図する先述の働きかけは、これらの欲求を満たす機能を持ちます。

働き方の変化で「個の自律性」が問われていますが、このような状況でも、管理者はサーバント・リーダーとして成し遂げる目標を示しながら、働く人々一人ひとりを後方支援する働きかけが求められています。

（次回から「IoT時代のインベーション」を連載します）